

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В ЗАРУБЕЖНЫХ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫХ КОРПОРАЦИЯХ

Варнавский В.Г.

*Институт проблем управления им. В.А. Трапезникова РАН,
Россия, г. Москва ул. Профсоюзная д.65
varnavsky@imemo.ru*

Аннотация: Дана общая характеристика развития стратегического планирования на корпоративном уровне за рубежом. Приведены концептуальные основы такого планирования с подробным обзором литературы. Особое внимание уделено глобальным цепочкам создания стоимости в период пандемии COVID-19. Охарактеризованы этапы стратегического планирования. Приведен пример компании Майкрософт.

Ключевые слова: стратегическое планирование, транснациональные корпорации, глобальные цепочки создания стоимости, пандемия COVID-19, компания Майкрософт.

Введение

Концепция стратегического планирования в корпорациях появилась в 1960-е годы. Одним из ее основоположников и исследователей был известный представитель Гарвардской школы М. Портер. В ходе своего развития корпоративное стратегическое планирование подвергалось критике и коррекции исходной концепции. Начальный период становления и больших ожиданий от него сменялся охлаждением. В 1980-1990 гг. в бизнесе и научной литературе отмечались рост скептицизма по отношению к стратегическому планированию и широкая, затянувшаяся на десятилетия дискуссия по этому вопросу. «Стратегическое планирование – это еще не стратегическое мышление», – сделал интересное замечание один из основных критиков стратегического планирования, канадский профессор Г. Минцберг в знаменитой статье 1994 г. «Падение и взлет стратегического планирования» [1, p.107].

1 Концептуальные основы и практика

С глобализацией и бурно развивавшейся в 2000-е гг. компьютеризацией внутрикорпоративного управления и планирования началась новая волна повышения интереса бизнеса к стратегическому планированию. Усилившиеся неопределенность и нестабильность мирового развития, быстро меняющиеся экономические и производственные условия, обострение конкуренции, глубокие трансформации в потребительском спросе, а также ускорившееся технико-технологическое обновление основных фондов и домашних хозяйств вызвали рост интереса к стратегическому планированию со стороны бизнесменов. Чтобы реагировать более оперативно и адекватно, по своевременно разработанному графику и с учетом складывающихся тенденций высшее руководство компаний и менеджеры все чаще обращаются в своей практической деятельности к использованию механизма стратегического планирования. Это выражается, не только в широком охвате частного сектора системой корпоративного управления и планирования, но и в росте числа публикаций, а также в разнообразии тематики и инструментария исследования проблемы.

Особое значение стратегическое планирование на уровне корпораций приобретает для транснациональных (многонациональных) компаний (ТНК, МНК), активно включенных в глобальные цепочки создания стоимости (ГЦСС). Значение стратегического планирования критически важно для таких компаний, поскольку нарушения в одном звене приводят к сбоям и остановкам производства на других технологически связанных предприятиях, в том числе и зарубежных.

С насыщением глобализации после мирового финансово-экономического кризиса 2008-2009 гг. акценты в стратегическом планировании МНК постепенно сдвигались с формирования новых ГЦСС на совершенствование системы управления существующими поставками и минимизацию рисков и ущерба от непредвиденных, маловероятных и форс-мажорных явлений и обстоятельств. Ряд техногенных катастроф и стихийных бедствий, произошедших в 2010-е годы (землетрясения в Японии, авария на АЭС на Фукусиме, наводнения в Таиланде и др.), усилили эти процессы. В табл. 1 приведены оценки экономического эффекта от крупнейших сбоев в глобальных цепочках поставок последних лет.

Мощный дополнительный импульс в направлении коррекции стратегических решений по развитию транснационального и особенно трансконтинентального бизнеса, дала пандемия COVID-19. Трагические события последних лет, связанные с распространением пандемии, ограничительные меры правительств по закрытию границ, приостановка деятельности не только отдельных предприятий, но и отраслей (общественное питание, авиационное сообщение, международный и национальный туризм

и т.д.) показали, что главными направлениями повышения устойчивости и надежности цепочек поставок, отражающимися в стратегиях и планах ТНК и МНК, становятся: диверсификация источников сырья и материалов, создание резервных производственных мощностей, увеличение запасов критически важных комплектующих и полуфабрикатов по всей цепочке поставок, регионализация цепочек поставок, приближение и расширение базы поставщиков, сокращение количества артикулов в продуктивном портфеле, повышение числа распределительных центров.

Таблица 1. Кумулятивный экономический эффект крупнейших сбоев в глобальных цепях поставок после 2010 г., оценки Bain & Company

Отрасль	Глобальное производство		
	электронной техники	компьютерной техники	автомобилей
Причина сбоя	Землетрясение в префектуре Кумамото (Япония), апрель 2016 г.	Торговая война США-Китай, с 2018 г.	Наводнение в Таиланде, 2011 г.
Эффект	Падение доходов – 16%. Падение чистой прибыли – 66%.	Падение цены акций – 15%. Снижение рыночной капитализации – 1 млрд долл.	Сокращение выручки – 5%. Потерянные продажи – 5 млрд долл.
Время восстановления	1 год	менее 3 месяцев	6 месяцев

Источник: [2, p. 3].

В одном из последних исследований, посвященных рискам, McKinsey Global Institute отмечает, что руководители 93% компаний, участвовавших в опросе, проведенном в рамках данного проекта, планируют проведение мероприятий по повышению устойчивости ГЦСС в связи с нарушением кооперационных связей, наблюдавшемся в период пандемии COVID-19. В частности, предполагается увеличение объемов запасов продукции, расширение базы поставщиков и сокращение расстояния до них, регионализация цепочек поставок, снижение количества уникальных деталей [3, p.17].

2 Состояние исследований

По оценке экспертов, стратегическое планирование входит в пятерку основных инструментов управления деятельностью компаний [4]. Так как на эту тему имеется огромный объем литературы, любой обзор научных публикаций может оказаться неполным и в этом плане фрагментарным и, в определенном смысле, ущербным. Поэтому, не претендуя на подробное освещение вопроса, выделим несколько основных, с нашей точки зрения, обзорных публикаций и крупных исследований последних лет.

В статье немецкого ученого П.М. Хаманна «На пути к теории непредсказуемости корпоративного планирования: систематический обзор литературы» проведен анализ 195 работ, посвященных вопросам корпоративного планирования и опубликованных в рейтинговых академических журналах с 1967 г. [5]. Изучены различные модели корпоративного планирования. Сделаны интересные выводы о том, что поток исследований на эту тему сильно фрагментирован, практическое применение результатов ограничено, а совокупный прирост знаний – слабый. Важным содержательным выводом, полученным в статье, следует считать выделение четырех важных аспектов системы корпоративного планирования: (а) философия управления и планирования, (б) размер организации, (в) неопределенность окружающей среды и (г) взаимозависимость задач.

В другом обзоре, авторами которого являются канадские исследователи, проведена структуризация теоретических и эмпирических работ по стратегическому планированию и управлению дочерними компаниями МНК [6]. Фактографическую базу публикации составили более 600 статей в ведущих научных журналах.

Результаты солидных работ по тематике стратегического планирования в корпорациях публикуются в научных журналах «Strategic Management Journal», «Global Strategy Journal», «Strategy Science», «Long Range Planning», «Strategic Change» и др. Из числа наиболее значительных публикаций за 2019-2021 гг. в этих журналах следует, с нашей точки зрения, выделить ряд статей [7-9], а в более ранние годы – [10, 11].

Также значительный интерес представляют собой учебники и монографии, например, выдержавший 16 изданий известный учебник профессора стратегического менеджмента в университете Фрэнсиса Мариона (FMU) штата Южная Калифорния (США) Фреда Р. Дэвида «Стратегическое управление: концепции и кейсы» [12], а также другие работы.

Нарастающий объем публикаций наблюдается в последние годы по вопросам управления глобальными цепочками поставок и возникающими при этом рисками. Наиболее крупными работами являются упомянутое выше исследование McKinsey Global Institute [3], и ряд монографий и статей [13, 14].

3. Этапы стратегического планирования

Процесс стратегического планирования состоит, как правило, из ряда последовательных этапов.

На 1 этапе из них происходит формализация целей развития компании, задач по их достижению, а также ожидаемых результатов на конкретные сроки.

На следующем этапе анализируются предпосылки планируемого развития, классифицируются внешние и внутренние, качественные и количественные, контролируемые и неконтролируемые факторы и условия. Внешние факторы и условия структурируются, например, по категориям: общая окружающая среда (экономические, политические, технико-технологические, социальные и иные условия); рынок продукции; факторы производства (труд, капитал, научно-технический прогресс и т.д.). Также выделяются внутренние для компании факторы и условия развития, включающие производственные, инвестиционные, научно-технические, кадровые возможности, связь с поставщиками и дистрибьюторами, прогноз продаж, внутрикорпоративное управление и организационную структуру.

3 этап – количественное и качественное оценивание экономических параметров и показателей деятельности компании по каждому из выделенных факторов и условий. На этом же этапе осуществляется вариативный анализ и прогноз, а также происходит определение направлений действий при различных вариантах развития событий.

4 этап – принятие руководством компании плана развития, включающего, в частности, перечни показателей и мероприятий, а также финансирование, сроки и ответственных за выполнение.

4. Case study: Майкрософт

С момента создания Биллом Гейтсом и Полом Алленом в 1975 г. компания Microsoft привлекает внимание исследователей по всем вопросам функциональной и организационной деятельности, включая стратегическое планирование. Из числа наиболее значительных исследовательских работ на эту тему можно выделить «Microsoft Corporation Strategic Plan - Final project» и др. [15].

В качестве инструмента долгосрочного анализа и принятия решений стратегическое планирование было введено в систему управления Microsoft в 1994 г. Через 20 лет, в июле 2013 г. компания объявила о масштабной реорганизации системы управления. Если до этого времени деятельность Microsoft была сосредоточена на отдельных продуктах, т.е. имела продуктовую направленность, то в результате реформы управления 2013 г. компания была структурирована на так называемые «инженерные группы» и бизнес-функции. Новые лица в топ-менеджменте, новая система управления, новые концепция и стратегия развития бизнеса «One Microsoft» – главные направления реорганизации 2013 года.

Совет директоров Microsoft, как основной орган управления, состоит в настоящее время (27 июля 2021 г.) из 11 человек. Генеральный директор и главный исполнительный директор – Сатья Наделла (Satya Nadella). До назначения на этот пост в 2014 г., он занимал руководящие должности в корпоративных органах и в потребительском бизнесе компании.

Функции Совета директоров: подотчетность перед владельцами компании; выработка целей развития компании и контроль производительности; формирование топ-менеджмента компании; распределение прав и обязанностей между членами Совета директоров, менеджерами и акционерами; укрепление и защита культуры бизнеса и ответственной деловой практики, поощрение эффективного использования ресурсов в компании и обеспечение подотчетности за управление выделенными ресурсами.

Работу Совета директоров обеспечивают 4 комитета:

1. Комитет по аудиту.
2. Комитет по вопросу вознаграждений.
3. Комитет по вопросам управления и назначений.
4. Комитет по регулированию и государственной политике.

Каждый комитет выполняет обязанности в соответствии со своим Уставом и Уставом компании. Все члены Совета директоров, за исключением С. Наделла возглавляют или входят в состав одного или двух комитетов. Функции комитетов приведены в табл. 2.

Таблица 2. Функции комитетов Совета директоров компании Microsoft, по состоянию на 01.07.2020

Комитет	Функции
Комитет по аудиту (3 члена, включая председателя)	<ul style="list-style-type: none"> – надзор за процессом бухгалтерского учета и финансовой отчетности компании; аудитом финансовой отчетности; фирмой, привлекаемой в качестве независимого аудитора; – надзор за выполнением внутреннего аудита компании и проведением независимого аудита; – содействие Совету директоров в выполнении его обязанностей по надзору за практикой бухгалтерского учета, аудита и финансовой отчетности компании.
Комитет по вопросу вознаграждений (4 члена, включая председателя)	<ul style="list-style-type: none"> – выработка предложений по вознаграждению членов Совета директоров, включая генерального директора; – выработка предложений по вознаграждению других ключевых сотрудников компании («старшие должностные лица», Senior Officers); – утверждение размера годового вознаграждения, включая целевые показатели и премии в отношении заработной платы и поощрительных компенсаций для старших должностных лиц; – рассмотрение и утверждение механизмов вознаграждения новых старших должностных лиц; – общий надзор за системой вознаграждений.
Комитет по вопросам управления и назначений (4 члена, включая председателя)	<ul style="list-style-type: none"> – определение списка кандидатов для избрания в состав Совета директоров компании; – подбор кандидатов для заполнения вакансий Совета директоров в период между ежегодными собраниями акционеров; – рассмотрение, оценка и рекомендации изменений в системе корпоративного управления компании; – оценка деятельности Совета директоров.
Комитет по регулированию и государственной политике (4 члена, включая председателя)	<ul style="list-style-type: none"> – содействие Совету директоров в надзоре за ключевыми нефинансовыми регуляторными рисками компании; – выработка рекомендаций по проведению политики и реализации программ, в сфере правовых и нормативных вопросов, связанных с конкуренцией и антимонопольным законодательством, конфиденциальностью, торговлей, цифровой безопасностью, искусственным интеллектом и экологической устойчивостью.

Вопросами стратегического планирования занимаются в той или иной степени все комитеты. Но основная содержательная работа в этом направлении проводится Комитетом по вопросам управления и назначений.

Организация бизнеса Microsoft на уровне топ-менеджмента структурирована по состоянию на 1 июля 2021 г. в 3 инженерные группы и 7 бизнес-функций.

Инженерные группы:

1. Облачные технологии: облачные вычисления Microsoft, платформа искусственного интеллекта и стратегия цифровой трансформации компании. Основные продукты и услуги: Microsoft Azure, глобальная платформа облачных вычислений, бизнес-приложения Microsoft, включая возможности автоматизации бизнес-процессов Dynamics 365 и инструменты с низким кодом/без кода на платформе Power, а также смешанная реальность с HoloLens и Microsoft Mesh, набор инструментов для разработчиков с Visual Studio, Visual Studio Code и GitHub, основные возможности и инфраструктура для торговли, комплексные решения для обеспечения безопасности, управления доступом и соответствия требованиям в облаке Microsoft.

2. Продукты и Устройства: Microsoft Office, устройства, Windows Группа сосредоточена на производительности, коммуникациях, образовании, поиске и других информационных услугах, а также на программной платформе, приложениях, магазине и устройствах системы Windows.

3. Технологии и Исследования. Исследовательская деятельность, разработка искусственного интеллекта, согласование общей технической стратегии компании при одновременном включении перспективных исследований и разработок в инфраструктуру, сервисы, приложения.

Бизнес-функции:

1. Развитие бизнеса. Стимулирование роста компании путем разработки корпоративной стратегии, определения и реализации стратегических партнерств с высокой отдачей, корпоративных венчурных инвестиций и приобретений.

2. Корпоративные, внешние и юридические вопросы. Юридическое сопровождение работы компании, поддержание ее портфеля интеллектуальной собственности, бизнес по лицензированию патентов, корпоративная благотворительность, государственные дела, государственная политика, корпоративное управление и работа в области социальной ответственности. Обеспечение конфиденциальности, безопасности, доступности, экологической устойчивости, цифровой интеграции.

3. Финансовая группа. Приобретения, казначейство, налоговое планирование, глобальная недвижимость, бухгалтерский учет и отчетность, внутренний аудит, бизнес-операции и отношения с инвесторами.

4. Кадровая группа. Реализация кадровой политики, продвижение преобразований компании, ориентированных на мобильные устройства и облачные технологии.

5. Сеть LinkedIn. Крупнейшая в мире социальная сеть для поиска и установления деловых контактов.

6. Маркетинговая группа. Маркетинг и потребительский бизнес, включая рекламу, бренд, коммуникации, исследования, а также розничные магазины Microsoft.

7. Решения для клиентов и партнеров Microsoft. Организация решений для клиентов и партнеров Microsoft, включая предприятия, государственный сектор, малый и средний бизнес, услуги, разработчиков и партнеров, а также глобальные продажи, маркетинг и услуги для всех 122 дочерних компаний по всему миру.

Новая система управления и стратегического планирования «One Microsoft» призвана сосредоточить усилия и имеющиеся ресурсы на высокодоходных и наиболее перспективных продуктах и услугах, в том числе и за счет дальнейшей диверсификации производственной деятельности и оказания услуг. Результаты по последним годам, включая 2020 г., весьма впечатляющие.

По состоянию на 30 июня 2020 года в компании было занято около 163 000 человек на постоянной основе, 96 000 в США и 67 000 на зарубежных предприятиях. Из общего числа занятых 56 000 человек занимались операционной деятельностью, включая производство, дистрибуцию, поддержку продуктов и консультационные услуги; 55 000 – исследованиями и разработками; 40 000 – продажами и маркетингом; и 12 000 составляли административный аппарат [16, р. 24].

Финансовые результаты последних лет – одни из самых высоких для МНК такого масштаба (табл. 3).

Таблица 3. Финансовые результаты деятельности компании Microsoft

Показатель, млрд долл.	Годы			Изменение к предыдущему году, %	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
Выручка	110,4	125,8	143,0	14	14
Валовая прибыль	72,0	82,9	96,9	15	17
Чистая прибыль	16,6	39,2	44,3	137	13

Источник: [16, р. 28].

Чистая прибыль в 2016-2020 гг. ни за один год не составила менее 15% от выручки: по годам, соответственно: 22,5; 26,4; 15,0; 31,2; 31,0 [16, р. 7].

В 2020 г. в сравнении с 2019 г. расходы на исследования и разработки увеличились на 2,4 млрд долл., или на 14%, за счет инвестиций в облачную инженерию, LinkedIn, устройства и игры. Всего на исследования и разработки в 2020 г. затрачено 19,3 млрд долл. или 13% выручки [16, р. 29, 33].

Заключение

В целом за последние 50 лет концепция стратегического планирования на уровне транснациональных корпораций показала свою силу. Даже в период пандемии COVID-19 она не дала серьезных сбоев. Нарушения цепочек создания стоимости были, но они не носили критического характера и не приводили к эффекту «домино» в банкротстве компаний. Наиболее устойчивыми оказались крупнейшие транснациональные компании, типа Microsoft с налаженной системой стратегического планирования.

В январе 2020 г. Microsoft объявила о новой стратегии в области экологической устойчивости, ориентированной на углерод, воду, отходы и развитие экосистем. В рамках взятых на себя в этой связи обязательств компания проинвестирует 1 млрд долл. в течение последующих четырех лет в новые технологии и инновационные климатические решения. Руководство поставило амбициозную цель сократить и в конечном итоге устранить углеродный след компании. К 2030 г. запланирован

отрицательный уровень выбросов углерода компанией, а к 2050 году Microsoft обязалась регенерировать окружающую среду за счет удаления из нее всего углерода, который ее предприятия выделяли непосредственно или в результате потребления электроэнергии с момента своего основания в 1975 году. [16, p. 13].

Реформа управления Microsoft 2013 г., включающая стратегическое планирование деятельности, оказалась успешной и показала свою жизнеспособность.

Литература

1. *Mintzberg H.* The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*. 1994. Volume 72, Issue 1, pp. 107–114. https://www.academia.edu/33972038/Mintzber_1994_The_fall_and_Rise_of_Strategic_Planning
2. *Schatteman O., Woodhouse D., Terino J.* Supply Chain Lessons from Covid-19: Time to Refocus on Resilience. *Bain & Company*. April 27, 2020. 8 p. <https://www.bain.com/contentassets/d6b7a373b2b242d2be114cb46345fce2/bain-brief-supply-chain-lessons-from-covid-19.pdf>.
3. Risk, Resilience, and Rebalancing in Global Value Chains. *McKinsey Global Institute*. August 2020. 99 p. <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/risk-resilience-and-rebalancing-in-global-value-chains>
4. *George B., Walker R.M., Monster J.* Does Strategic Planning Improve Organizational Performance? A Meta-Analysis. *Public Administration Review*. 2019. Volume 79, Issue 6, pp. 810-819. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/puar.13104>
5. *Hamann P.M.* Towards a contingency theory of corporate planning: a systematic literature review. *Management Review Quarterly*. 2017. Volume 67, Issue 4, pp. 227–289. <https://doi.org/10.1007/s11301-017-0132-4>
6. *Meyer K.E., Li C., Schotter A.* Managing the MNE subsidiary: Advancing a multi-level and dynamic research agenda. *Journal of International Business Studies*. 2020. Volume 51, issue 4, pp. 538–576. <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00318-w>
7. *Castaldi S., Gubbi S.R., Kunst V.E., Beugelsdijk S.* Business group affiliation and foreign subsidiary performance. *Global Strategy Journal*, 2019. Volume 9, Issue 4, pp.: 595–617. <https://doi.org/10.1002/gsj.1357>
8. *Blake D.J., Jandhyala S.* Managing policy reversals: Consequences for firm performance. *Strategy Science*, 2019. Volume 4, Issue 2, pp. 111–128. <https://doi.org/10.1287/stsc.2019.0083>
9. *Posch A., Garaus C.* Boon or curse? A contingent view on the relationship between strategic planning and organizational ambidexterity. *Long Range Planning*. December 2020. Volume 53, Issue 6, pp. 1-18. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630117304247?via%3Dihub>
10. *Gunn R., Williams W.* Strategic tools: an empirical investigation into strategy in practice in the UK. *Strategic change*. 2007. Volume 16, Issue 5, pp. 201–216. <https://doi.org/10.1002/jsc.799>
11. *Rugman A.M., Verbeke A.* Corporate strategies and environmental regulations: An organizing framework. *Strategic Management Journal*, 1998. Volume 19, Issue 4, pp. 363–375. [https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199804\)19:4%3C363::AID-SMJ974%3E3.0.CO;2-H](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/(SICI)1097-0266(199804)19:4%3C363::AID-SMJ974%3E3.0.CO;2-H)
12. *David F.R.* Strategic management: concepts and cases / Fred R. David. – 13th ed. Prentice Hall, New Jersey, USA. 2011. 694 p. <http://www.mim.ac.mw/books/David%27s%20Strategic%20Management%20Concepts%20and%20Cases%2013e%20.pdf>
13. *Gereffi G., Luo X.* Risks and Opportunities of Participation in Global Value Chains. *World Bank. Policy Research Working Paper: WPS6847*. 2014, 23 p. <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/18333/WPS6847.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
14. *De Villa, M. A., Rajwani, T., Lawton, T. C., & Mellahi, K.* 2019. To engage or not to engage with host governments: Corporate political activity and host country political risk. *Global Strategy Journal*. Volume 9, Issue 2, pp. 208–242. <https://doi.org/10.1002/gsj.1205>.
15. *Patibandla S.K.* Microsoft Corporation Strategic Plan. *Southern New Hampshire University*. September 13, 2014. 17 p. https://www.academia.edu/16673931/Microsoft_Corporation_Strategic_Plan_Final_project
16. Annual report 2020. *Microsoft*. 2021. 90 p. <https://www.microsoft.com/en-us/Investor/annual-reports.aspx>